

新时代国有企业公司治理与改革融合路径探究

潘亮

国能宝清煤电化有限公司，黑龙江 双鸭山 155600

摘要：新时代背景下，国有企业作为中国特色社会主义经济体系的重要支柱，既承载经济发展重任，也肩负政治使命。将党的建设与公司治理有效融合，是推动国企高质量发展的关键课题。当前部分企业仍存在党建与治理“两张皮”、政治功能发挥不充分、治理机制形式化等问题，制约着企业的治理效能和发展活力。本文从融合背景出发，系统梳理新时代国企党建与公司治理的互动关系，分析当前融合中存在的主要问题，并结合制度改革与实践案例，探索切实可行的融合机制与优化策略，旨在为新时代国企深化改革和提高治理水平提供理论支撑与实践参考。

关键词：国有企业；党建工作；公司治理；深度融合；治理效能

DOI: 10.63887/ssrp.2025.1.4.3

引言

国有企业在我国经济体系中具有举足轻重的地位，其治理结构的优化不仅关系到企业自身发展，更影响到国家战略目标的实现。党的十九大以来，中央多次强调要把加强党的领导和完善公司治理统一起来，将党的政治优势转化为企业的治理效能与发展动能。然而，在实际操作过程中，部分国企仍存在党建工作“附加化”、制度落地“空转化”、治理体系“碎片化”的现象，导致党建与治理未能真正融合、协同、赋能。新形势下，面对国内经济结构转型与国际竞争环境变化的双重压力，构建党建引领、治理规范、运作高效的融合机制已成为新时代国企改革迫切任务。本文将围绕新时代背景下党建与公司治理融合的必要性和现实问题与路径选择展开深入探讨。

1 新时代背景下党建与公司治理融合的战略意义

1.1 政治引领在国企治理中的作用再认识

新时代下，国有企业承担着国家经济稳定和社会发展双重使命。将党的领导贯彻到公司治理全过程，是区别于其他企业组织形式的根本特征。党的领导是国企政治属性的核心体现，党委的设立不仅是组织结构的安排，更是战略引领的制度保障。通过构建党委

参与决策、监督与执行的嵌入机制，可以提升企业重大事项的决策水平，确保国企发展始终与国家战略保持一致。党委在选人用人、战略规划、风险预警等方面的前置作用，也逐步转化为企业在市场竞争中的综合优势，为企业稳健发展奠定了坚实基础。同时，党组织还可以在企业文化建设和员工思想教育中发挥引导作用，增强企业的凝聚力和责任感，从而打造有使命、有定力、有担当的治理核心^[1]。

党的领导在公司治理中的嵌入，不能仅停留在形式或宣示层面，而应转化为治理结构中的实质力量。党委在治理体系中发挥“定盘星”作用，需要有制度化的运行机制、可操作的管理方式和贯穿全链条的执行路径。把党的领导嵌入董事会治理程序，是当前企业改革中一个重要突破口，许多国企通过“党委前置研究+董事会决策”的机制安排，实现了战略目标与政治方向的统一。实践证明，党委不仅可以提升企业治理效率，也能增强企业文化认同与组织凝聚力，为高质量发展注入政治动能。特别是在经济下行压力增大、改革任务繁重的背景下，党组织能为企业提供政治定力，帮助其有效识别战略风险、稳定改革预期，发挥不可替代的“压舱石”作用^[2]。

1.2 公司治理体系现代化对党建融合的需求

在构建现代企业制度的背景下，公司治理更加强调整规范化、科学化和效率化。国企若要提升治理效能，必须打通党建与治理之间的隔阂，实现党的领导与公司治理结构的融合重构。当前，“两个一以贯之”成为党建与治理关系的制度指导原则，要求企业既坚持党对企业的领导地位，又完善市场化治理结构，使党组织在企业中不仅有位置、有权力，更有治理效能。为此，企业应优化党委、董事会与经理层之间的权责界定，推动各治理主体在职能分工中协同发力，确保企业运行高效稳定。只有理顺治理体系中的政治与市场逻辑，才能使治理结构既符合现代企业制度的原则，又体现中国特色国企的核心优势^[3]。

公司治理现代化的本质在于形成制度上的权责对等与流程上的有机衔接，而这一目标的实现离不开党的领导在治理流程中的融入式参与。通过设立“党委议事规则”“三重一大事项前置机制”等措施，企业可以将党建工作的价值嵌入公司治理流程，避免党建“虚化”“边缘化”现象的发生。同时，将党的组织建设与治理效能评价体系对接，可以有效促使企业在加强管理控制的同时，增强制度刚性与规范性，实现党建与治理的同频共振。此外，还应注重提升党建工作的专业化水平和数据化支持能力，使其更加贴合企业实际治理需求，不断拓宽党组织在战略管理、组织保障和价值引导等方面的治理职能边界。

2 当前国企党建与公司治理融合中的主要问题

2.1 组织架构脱节与职责边界不清晰

部分国企虽然在制度上设立了党委会并规定其参与重大事项决策，但在实际运作中，党委与董事会、经理层之间的职责边界仍不明确，导致机构间职责交叉、权责模糊。有些企业未能形成有效的协商机制与执行路径，使党委会的决策建议在董事会或经理层被“打折”甚至搁置，严重削弱了党的组织权威和政治引领作用。此外，不同层级的子公司对党委职权的落实程度不一，部分基层企业的党委成为“挂名机构”，仅在文件层面体现存在，无法实现真正的治理介入。这种现象不仅降低了党建的执行力度，也加剧了组织

治理中的碎片化趋势，使党的领导在企业内部“上热下冷”。

组织架构的混乱还表现在权责对接机制的缺失上。党委虽然被赋予“前置研究”权，但缺乏与董事会、经理层之间的信息对称机制，往往陷入“看不清”“跟不上”的困境。这种结构性的脱节不仅降低了决策效率，也加剧了组织间的信任成本。更为严重的是，部分企业在集团层面强调党建，在子公司层面则弱化执行，导致整体系统性不足，使党的政治优势在企业治理中难以有效发挥，造成融合实践中的“空心化”问题。从治理效果看，党建组织体系未能实现上下贯通、权责清晰、流程闭环的目标，反而形成“中梗阻”，妨碍了治理效能的充分释放^[4-5]。

2.2 党建工作形式主义与治理脱钩现象突出

一些企业对党建工作存在认识误区，过于注重形式建设、材料整理与“规定动作”，忽视党建工作的实质性功能。这类形式主义的党建活动脱离了企业治理实际，使党建工作成为企业负担而非推动力。例如某些企业花大量精力组织党日活动、学习会议，但缺乏结合企业战略、业务流程和治理需求的内容设计，使党建工作流于表面，无法转化为提高组织效能与员工战斗力的有效工具。更有甚者，一些党建成果变成“汇报材料工程”，失去了政治引领、思想教育与组织保障的基本功能，难以对企业改革发展产生真实推动力。

治理脱钩现象则体现在党建与企业经营管理“各走一条线”。部分企业将党建工作作为独立体系存在，没有与经营战略、绩效考核、内部管理等核心事务深度融合，使党组织的“领导核心”功能难以在实际运作中体现。此外，由于缺乏量化机制与目标导向，党建成效难以评估，一些干部对党建的参与热情不高，甚至认为党建与自己职责无关，进一步削弱了党建工作的引领能力。长此以往，不仅会影响治理质量，也可能削弱企业凝聚力和发展内驱力。治理层失去政治统领与价值引导的支撑后，容易在面对复杂环境与利益诱惑时迷失方向，影响企业战略执行的一致性和稳定性。

3 党建与治理深度融合的制度机制与操作路径

3.1 构建党委与治理结构的职责协同机制

推进党建与公司治理深度融合，首要任务是明确各治理主体的职责边界，并建立党委、董事会与经理层之间的制度化协同机制。企业应制定详细的《党委前置研究事项清单》，对涉及战略、人事、重大投资等事项予以前置审议，并通过与董事会议事规则衔接，形成“党委前置研究—董事会依法决策—经理层执行落实”的闭环机制。在操作层面，推动党委书记与董事长“一肩挑”，或实现部分高管“交叉任职”，能够打通党委与董事会之间的信息与权责通道，提升党委在治理体系中的实质影响力。

职责协同不仅是组织架构问题，更是企业治理理念的体现。国企在机制建设中，应避免将党委“行政化”“边缘化”，而要通过议事程序与制度嵌套，使党委在治理各环节中都能“嵌入可行、起到作用”。通过构建重大事项报备、联合议题研究、年度计划协同制定等机制，使党组织既能掌握全局、引领方向，又不干预经营层面日常管理，确保制度逻辑与政治逻辑统一。尤其在子公司治理中，也应推动党委与董事会建立对接机制，确保党的领导在多层级治理中实现纵向贯通与横向协同。

3.2 强化党建工作考核与治理绩效联动机制

要使党建工作在企业治理中发挥真正作用，必须将其从“软任务”转化为“硬约束”，构建覆盖广泛、评价科学、结果应用明确的党建绩效考核机制。当前不少企业已初步建立“党建责任清单”“年度党建任务书”等制度，但在落实过程中仍存在重形式轻实效、重过程轻结果的问题。因此，企业应在制度上建立将党建工作成效与干部选拔、薪酬考核、战略执行等指标挂钩的评价体系，强化党建工作的战略地位与执行刚性。

具体而言，企业可以借鉴“党建+经营”双指标考核模式，将党建对公司文化塑造、队伍建设、廉政保障、风险防控等方面的支持作用纳入治理绩效考核体系，并设立明确权重。同时，应推动党组织参与绩效

考评流程，在高管考核中加入党建评价要素，使其真正“在其位、谋其政、尽其责”。为提高考核结果的公信力与导向性，还可引入外部评估机构和员工满意度调查，构建多维度、可量化、可追溯的考核体系，从而实现党建工作与治理效能的真正对接。

4 推动融合机制落地的实践探索与未来路径

4.1 典型企业融合经验的启示

近年来，一些央企与地方国企在推动党建与治理深度融合方面取得了显著成效，形成了值得借鉴的制度创新与实践路径。例如国家电网公司通过设立“党建工作责任制与经营责任制一体化”平台，实现了党委与经营管理层协同联动；中国石油则推行党委在改革决策、投资布局与队伍建设中的全过程介入机制，强化了企业执行力与战略一致性。这些案例表明，党建工作与治理功能的融合必须以制度落地为基础、以业务融合为路径，真正将党的领导内嵌于企业管理的血脉中。

融合经验还显示，党组织作用的发挥不能局限于组织设置与形式存在，更要在制度规则、行为导向和文化塑造中形成“内嵌式驱动”。如宝武钢铁通过“双向进入、交叉任职”和“党委引领+专业管理”机制，推动党的领导嵌入战略执行、资本运作、风险管控等关键领域，有效增强了企业的治理效能与核心竞争力。这种实践启示我们，在当前深化国企改革背景下，要推动党建与治理“从制度对接到功能整合”，使企业在市场经济运行中既有政治方向，又具治理效率。

4.2 完善政策支持与治理文化培育路径

在顶层制度方面，国家层面应进一步完善党建与治理融合的法律法规，制定具有针对性的实施细则，对不同行业、不同类型国企实施差异化指导。要在国资委监管、组织部门评价、纪检机构监督等方面建立协同联动机制，形成制度合力。此外，还应推动出台《国企党建与治理融合指导纲要》《党委会运行规范》等文件，为企业提供政策指引和操作标准，增强各级企业执行党建治理融合的制度信心与操作路径。

治理文化建设是融合落地的“深水区”，更是持久推动的“软实力”。企业应通过价值观塑造、干部

培训、员工参与等方式，将党的理论理念转化为企业行为准则与文化共识，营造崇尚纪律、鼓励担当、追求高效的治理氛围。党组织应在企业文化传播中扮演引领者、塑造者角色，通过党课教育、文化活动、典型示范等多元形式，把政治理念转化为员工日常行为，使党建真正成为企业软治理的“灵魂工程”。通过制度刚性与文化柔性协同发力，才能推动融合从“形似”走向“神合”。

结论

在新时代高质量发展与深化改革背景下，国有企业必须将党的领导与公司治理深度融合，作为提升治

理能力与增强核心竞争力的根本路径。本文通过对党建引领功能、治理现代化需求、制度障碍与实践路径的分析，指出融合的关键在于制度规范与文化认同并重、职责边界与机制协同共建。未来，需持续推动顶层设计完善、企业制度创新与治理理念重塑，才能真正实现“把方向、管大局、保落实”的党建功能与“战略导向、市场驱动、治理高效”的公司治理之间的协同统一。唯有如此，才能在日趋激烈的国际竞争与国内结构转型中，持续释放国企的体制优势与发展动能。

参考文献

- [1]高雨芹. 国有农业企业推进党的领导与公司治理融合的关键路径探究[J]. 今日国土, 2025, (04): 23-25.
- [2]张国宁. 国有企业党建工作机制的优化策略研究[J]. 中外企业文化, 2025, (04): 178-180.
- [3]时玥. 数字技术驱动共治：基层社会治理效能提升路径——基于“川善治”乡村治理平台的研究[J]. 地方治理研究, 2025, (02): 24-38+79.
- [4]毛娇. 新时代下国有企业党建工作的难点及对策[J]. 现代企业文化, 2025, (10): 121-123. ‘
- [5]刘春芳. 企业文化与党建融合对国有企业治理效能的影响研究[J]. 中外企业文化, 2025, (03): 195-197.